

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE MERCADEO CONEXRED S.A.**

**LUZ MERY ORTEGA GAMBOA**

**DIRIGIDO POR**  
**DR. ANDRÉS ORTEGA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO**  
**PROMOCIÓN 54**  
**BOGOTÁ**  
**JULIO 2017**

Nota de Aceptación

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, D.C., 2017

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

<b>CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>vii</b>
<b>1. EVALUACIÓN ESTRUCTURA CORPORATIVA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivos corporativos .....	1
1.2 Estrategias corporativas.....	1
1.3 Misión y visión.....	3
1.3.1 Misión.....	3
1.3.2 Visión.....	4
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>	<b>5</b>
2.1 Estudio de mercado .....	5
2.1.1 Tendencias: .....	5
2.1.2 Barreras de entrada .....	6
2.2 Análisis del consumidor .....	9
2.2.1 Segmento de mercado a atacar .....	9
2.2.2 Centros de compra .....	9
2.2.3 Canales de distribución.....	9
2.2.4 Rotación de clientes.....	11
2.2.5 Proceso de compra del Tendero.....	13
2.2.6 Proceso de compra Cliente del tendero (Canal) .....	13
2.2.7 Disposición de compra .....	14
2.2.8 Pautas de compra .....	14
<b>3. EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA POR LÍNEA DE NEGOCIO.....</b>	<b>15</b>
3.1 Giros: .....	15
3.4 Identificación del competidor principal .....	16
3.5 Conexred frente a MovilRed .....	17
3.6 Sistemas de Distribución y Ventas.....	17

<b>4. MATRICES DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>19</b>
4.1 Factores Críticos de Éxito .....	19
<b>5. MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>21</b>
5.1 Objetivos de mercadeo .....	21
5.2 Matriz ANSOFF.....	22
5.3 Estrategias del marketing: .....	23
5.3.2 Demanda Primaria.....	24
5.4 Perfil Competitivo .....	24
5.5 BCG Anexo 2 .....	25
5.6 Plan de acción.....	26
5.6.1 Actividades .....	26
<b>6. PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>28</b>
6.1 Enunciado de posicionamiento.....	28
6.2 Producto ofrecido .....	28
6.3 Factor diferenciador .....	29
6.4 Capacitación .....	29
6.5 Logística y Distribución .....	30
6.6 Estrategias de Distribución.....	31
<b>7. PLAN DE MEDIOS.....</b>	<b>32</b>
7.1 Fuerza de venta.....	33
7.3 Incentivos .....	34
<b>8. CRONOGRAMA POR TIEMPOS .....</b>	<b>35</b>
<b>9. RESULTADOS EN TERMINOS MONETARIOS INDICADORES DE MEDICION ...</b>	<b>36</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>38</b>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Diagrama de Canales de distribución .....	10
Ilustración 2. MovilRed .....	16
Ilustración 3. Matriz DOFA .....	19
Ilustración 4. DEMO del desarrollo.....	22

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. ANSOFF.....	38
Anexo B. Matriz ventaja competitiva .....	39
Anexo C. Matriz atractivo del mercado.....	40
Anexo D. BCG.....	41

## CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Conexred S.A. fue creada en 2004 bajo el nombre “Soluciones prepago de Colombia”, inició operaciones en enero de 2005. Comenzó como un negocio enfocado en las recargas para celulares, con una cobertura inicial del 75% en el territorio colombiano, teniendo así 23 oficinas en todo el país. En el año 2005 se integró a los tres operadores más importantes del país en ese tiempo: Ola, Comcel y Movistar.

En 2006 la organización firmó un acuerdo de exclusividad con Redeban Multicolor para la venta de recargas a través de POS (planes pospago), durante el año 2007, la empresa comenzó el proyecto de la plataforma virtual administrativa Conexred (CXR) y en 2008 realizó el lanzamiento de esta misma.

En 2009, Conexred lanza la venta de recargas entre celulares ya no por medio de tarjetas, en el mes de febrero de 2010 adquiere a Cellvoz y en abril se lanza el portal de servicios Puntored, superando un millón de transacciones por día, en marzo de 2011, realizó el lanzamiento de la nueva imagen de la marca y en diciembre realizó la apertura de la línea de negocio de pagos de subsidios al adulto mayor, Colombia mayor, víctimas del conflicto y Familias y Jóvenes en Acción.

En 2012 abre una nueva línea de negocio de recaudos de facturas para Davivienda (modelo de Corresponsal Bancario).

En 2013 consolidó productos de gobierno y corresponsalía e inició operación en Puerto Rico.

En 2016 amplió la cobertura de los servicios en toda Colombia, con los productos recargas y paquetes de datos; giros nacionales e internacionales, recaudo de facturas y pagos de nóminas del sector privado.



## **1. EVALUACIÓN ESTRUCTURA CORPORATIVA**

### **1.1 Objetivos corporativos**

- Conexred busca ser reconocida como el líder del segmento de redes de los depósitos y retiros de bajo monto en efectivo en Colombia.
- Ser un jugador importante en el procesamiento de pagos sin efectivo.
- Estar entre las 3 redes preferidas con mayor facilidad de acceso.
- Ser una red liviana y ágil logrando el balance entre el margen, riesgo y cobertura.
- Ampliar el portafolio de servicios o de transacciones que genera la red: (BI, pedidos, desembolso de créditos, venta online en tienda) con el fin de vincular otros sectores a través de la red (empresas de comercio masivo, desembolso de Créditos, otros).

### **1.2 Estrategias corporativas**

- Para lograr ser líderes en depósitos es importante ofrecer soluciones simples e innovadoras de Recaudo y Pago en efectivo a través de redes propias o de terceros,

realizando pagos por OTP, con Biometría y Giro, recaudos con código de barras y referencia simple.

- Realizar acuerdos con Integradores de Facturadores de Servicios Públicos con algunos segmentos: Telecomunicaciones (Recargas), Empresas de Consumo Masivo, Empresas de Ecommerce y de Multinivel.
- Ser una pasarela de pagos para ofrecer servicios a empresas de E-commerce en sus propios sitios, tener 15 en los próximos 2 años.
- Agregador de Red presencial: habilitar medios de pago diferentes al efectivo en los puntos de atención y de venta. Tener 20% de la red con este servicio.
- Lograr cobertura presencial en 90% de municipios de Colombia
- Lograr que el 20% de la población colombiana de estratos 1,2,3 tenga fácil acceso a pagar a través de Puntored.
- Potenciar el negocio de Red de Redes, en donde otras empresas asuman el riesgo de apertura de Red, Recaudo y Pago.

- Adaptar los procesos y tecnología actual, al estilo de cada producto (recargas, productos asistidos, y productos de contenido e e-commerce), herramientas, productos y montos por cada tipo de canal.
- Organizar y retroalimentar y exigir cambios a bancos y Estado para que se adapten a la red.
- Servicios de Pedidos y Pagos a empresas de consumo masivo.
- Tener al menos 10 grandes empresas recibiendo transacciones de más de 5000 tiendas.
- Venta Online en tienda a través de alianzas con empresas de e-commerce, al menos el 10% de la red con este servicio.

## **1.3 Misión y visión**

### **1.3.1 Misión**

Ofrecer soluciones de pago y comercialización de productos virtuales, en numerosos puntos de venta, comprometida con el crecimiento del negocio de sus aliados, haciendo más sencilla la vida a las personas a través de una red electrónica, eficiente, confiable y segura, con tecnología de punta y un equipo humano comprometido con la excelencia.

### **1.3.2 Visión**

Ser una de las redes con más puntos de venta y cobertura en Colombia, reconocida como una de las tres principales empresas para efectuar giros, remesas, recaudos, pagos, retiros y comercialización de productos virtuales. Tendrá operaciones en Centroamérica y el Caribe, siendo exitosa en la comercialización de productos transaccionales.

## **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1 Estudio de mercado**

#### **2.1.1 Tendencias:**

Crecimiento del número de colombianos que tienen equipos que les permiten conectarse a Internet de Banda Ancha. Según (MinComercio, 2017) en el 2015, por cada 100 colombianos había 54,5 terminales, en el 2016 la cifra subió a 69,55, el cual destaca que los smartphones tuvieron los mayores incrementos. Las compras no presenciales han aumentado (e-commerce) y las nuevas formas de pagar están transformando el mundo del comercio. (Fintec, 2017)

La tecnología financiera (Fintech) está permitiendo que los clientes de servicios financieros migren de los Bancos a los Retailers y a otras empresas de servicios. (Fintec, 2017)

Fintech en Colombia, busca impulsar una política pública favorable para el crecimiento de la industria, promover su educación y conocimiento, y finalmente, posicionar a las tecnologías financieras como un actor estratégico en la economía digital del país. (Fintec, 2017)

Las barreras para las compañías que tienen negocio transaccional (pagos digitales) se enumeran a continuación: (Fintec, 2017)

### **2.1.2 Barreras de entrada**

#### ***Costos del sistema***

Los costos financieros: El esquema tarifario Colombiano por intermediación bancaria es costoso para el comercio, en especial para el segmento de renta baja, aunado a ello el régimen tributario, que también impacta el flujo de caja para los comercios. (Fintec, 2017)

#### ***Traslado de costos financieros***

- Concepción actual del costo por el uso de medios electrónicos.
- Existencia de costos ocultos en el uso de pagos electrónicos, los cuales son trasladados al cliente.

#### ***Infraestructura del sistema***

La infraestructura de interoperabilidad es ineficiente para el sistema digital de pagos.

La falta de digitalización en la cadena de consumo.

Baja cobertura en la disponibilidad de canales electrónicos.

Limitación en los procesadores para pagos online.

### ***Cultura del efectivo***

- Falta de conciencia del costo del efectivo. Fuente:
- La recepción de pagos en efectivo es más atractivo para el comercio.

### ***Normatividad***

La normatividad presenta retrasos lo cual no genera seguridad lo cual lo hace menos atractivo para el comercio. (Fintec, 2017)

No hay una institución definida que regule el pago de medios digitales. (Fintec, 2017)

### ***Seguridad y desconfianza***

Miedo al fraude.

Falta de confianza en el uso de pagos electrónicos lo cual no genera seguridad, desincentiva y dificulta el desarrollo de la vinculación digital. (Fintec, 2017)

La confianza es limitada, por falta de cumplimientos en fechas de entregas de las compras de los clientes. (Fintec, 2017)

### ***Educación***

El comercio no está totalmente capacitado, por lo que se desconocen los beneficios, ventajas y rentabilidades que ofrece la digitalización de pagos. (Fintec, 2017)

No existe aceptación de pagos digitales, considerado una baja mentalidad para adoptar la digitalización tecnológica. (Fintec, 2017)

Falta de capacitación financiera para el comercio.

Falta de inclusión financiera para el comercio y los clientes.

### ***Adopción de pagos digitales en el cliente***

No existen los suficientes incentivos de los consumidores, con la finalidad de activar el uso y recompra a través de canales de pago electrónico. (Fintec, 2017)



## **2.2 Análisis del consumidor**

### **2.2.1 Segmento de mercado a atacar**

Los productos y servicios de Conexred están dirigidos a personas de estratos 1,2,3 no bancarizadas, de la base de la pirámide social, siendo este un mercado potencial.

Conexred ha identificado una oportunidad de negocio con los canales actuales de distribución en la población base de la pirámide, como es el caso de los tenderos ya que estos han manifestado interés en adquirir servicios que les pueda proporcionar Conexred para uso y crecimiento de sus negocios.

### **2.2.2 Centros de compra**

El consumidor base de la pirámide prefiere hacer sus compras en tiendas de barrio, minimercados, pañaleras, droguerías, comercios familiares y algunos puestos de ferias locales ubicadas en centros comerciales.

### **2.2.3 Canales de distribución**

Conexred actualmente ofrece sus productos a través de los siguientes canales:

*Ilustración 1.* Diagrama de Canales de distribución



Los canales de Conexred son considerados sistemas alternativos de canales B2C, aunque se pudo evidenciar que en el canal directo Conexred incurre en altos costos, dado a la utilización de su propia fuerza de ventas, la cual tiene una gran responsabilidad en las tareas de venta, distribución, servicio y cobros, a través de este canal se ha logrado una mejor comunicación e interacción con el cliente formando lazos comerciales B2B.

El Mantenimiento de una fuerza de ventas propia es costoso ya que está a través del tiempo tiende a crecer a medida que el mercado crece también.

Es importante tener en cuenta que el uso de canales directos e indirectos que actualmente tiene Conexred, permiten efectividad y eficiencia en sus costos, manteniendo altos índices de satisfacción en sus clientes.

Se puede concluir que los canales actualmente utilizados son efectivos, logrando llegar a su público objetivo (personas de la base de la pirámide) ya que para el cierre del año 2016 el canal de venta directa, logro el cumplimiento de sus ventas en 86%, trayendo 750 nuevos clientes, los cuales 270, referenciaron a Conexred y 95 se han vinculado como nuevos clientes durante el corrido del año 2017, impactando de manera positiva la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a la eficiencia operativa en relación a sus canales, le ha permitido un margen de costos más bajos y ha podido disminuir los costos de marketing y de gestión de canal y en relación a la calidad de sus servicios, el canal directo le proporciona el poder para controlar la calidad de los servicios prestado a sus clientes y a identificar oportunidades de mejora.

#### **2.2.4 Rotación de clientes**

Teniendo en cuenta que los clientes en este mercado deciden adquirir el producto por el precio del producto (giros, recaudo y pagos) tienden a rotar por las tiendas buscando el proveedor que le preste el servicio a menor costo.

Para realizar este análisis fue necesario referirnos a los precios del mercado en cuanto a los productos que ofrece Conexred:

**Recaudo:** Conexred le ofrece al tendero una tarifa por transacción de \$200 pesos, mientras que la competencia \$250, esto permite que los clientes de Conexred tengan menor rotación.

**Recargas:** En cuanto a este producto, tenemos dos competidores fuertes y entre ellos esta Conexred ocupando el segundo lugar, seguido por Movilred. Conexred ofrece al tendero el 5% del valor de la recarga que realice el cliente en su tienda; mientras que la competencia ofrece el 4%, siendo este un atractivo para los tenderos generando mayor rotación en los clientes, lo que significa una desventaja para Conexred.

**Giros:** Conexred ofrece al tendero por cada giro que realice el cliente en su tienda el 12% del valor del flete, mientras Efecty que es el mayor competidor para ofrecer al tendero el 18% del valor del flete, en relación a ello los tenderos ofrecen a sus clientes hacer giros con la competencia ya que estos le ofrecen márgenes de ganancia.

**Pagos:** Conexred por ser corresponsal bancario exclusivo de DAVIENDA y que a través de este se obtuvo la licitación con el estado, para realizar pagos del programa FEA (Familias en Acción), FES (Familias en su tierra) JEA (Jóvenes en Acción) y Víctimas de la violencia, hoy Conexred tiene una participación del 70% del mercado, siendo la red de mayor experiencia y cobertura frente a su competencia.

Adicionalmente Conexred realiza pagos de Colombia mayor personas de escasos recursos de la tercera edad, a través de un convenio directo con el DPS (Departamento para la prosperidad social).

A través de este producto ofrece al tendero una comisión de \$450 por pago realizado. La competencia ofrece una menor comisión la cual es de \$300, lo que hace que la rotación de los clientes en las tiendas con las que tiene convenio sea menor.

### **2.2.5 Proceso de compra del Tendero**

En relación al portafolio de productos de Conexred, el proceso de compra inicia ofreciéndolo a los tenderos quienes deben cumplir con unos criterios de selección, para que puedan ser aliados de Conexred y a su vez ellos puedan ofrecer el portafolio de productos en su tienda a sus clientes.

En el caso de pagos, debe cumplir con exigencias en términos de seguridad así:

- como tamaño de la tienda
- Que el comercio de se encuentre constituido legalmente
- Que cuente con una caja de seguridad para guardar el dinero y con un sistema de alarma
- Que cuente con un computador e internet en el punto
- Activo en la red

### **2.2.6 Proceso de compra Cliente del tendero (Canal)**

Para poder reclamar un pago del estado y giros es necesario que estos presenten de forma presencial u otorgar un poder especial o general y documento de identificación original.

En el caso de recaudo y recargas no existe un requisito para adquirir el servicio.

### **2.2.7 Disposición de compra**

Con la finalidad de llegar a personas de la base de la pirámide social y hacer la vida más fácil a estos clientes que acuden a los tenderos (canales) a través de un negocio de valor compartido (gana - gana), Conexred presta sus servicios generando inclusión financiera para esta población, garantizando un servicio seguro y ágil.

### **2.2.8 Pautas de compra**

Desde el punto de vista del tendero (canal) busca obtener ganancias para lograr ser más competitivo en el sector, ofreciendo a sus clientes variedad de productos transaccionales, respaldados por una red reconocida, con la experiencia necesaria para garantizarle seguridad en sus transacciones.

### **3. EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA POR LÍNEA DE NEGOCIO**

#### **3.1 Giros:**

Los principales competidores en esta línea son:

- Efecty
- 472 y
- Movilred

#### **3.2 Recargas:**

Los principales competidores en esta línea son:

- Movilred
- Fullcarga
- Mafephone

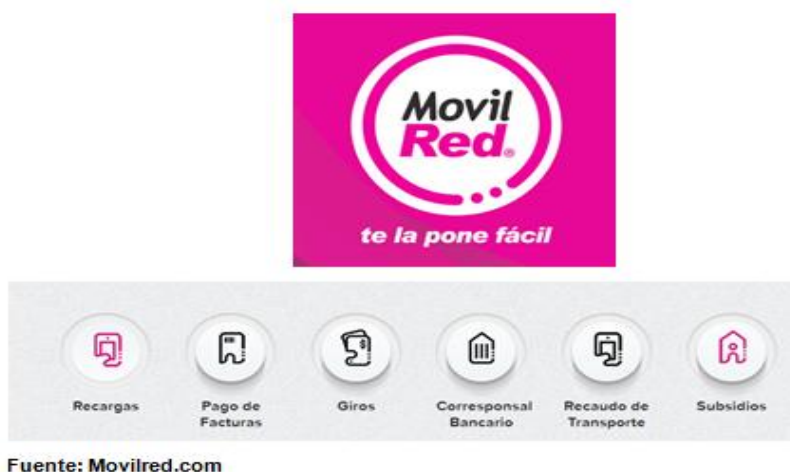
#### **3.3 Recaudo y Pagos:**

- Movilred
- Gtec (Baloto)
- Efecty

### 3.4 Identificación del competidor principal

De acuerdo a lo anterior se puede identificar que el principal competidor para Conexred (Puntored), es Movilred ya que en su portafolio de productos ofrece casi los mismos productos, tiene recargas para telefonía móvil y pagos de facturas de televisión por suscripción, pago de facturas de servicios públicos y privados, giros nacionales, adicionalmente presta el servicio de recaudo para el sistema de transporte público de Bogotá, producto que no lo tiene Conexred.

*Ilustración 2. MovilRed*



Fuente: Movilred.com

MovilRed ofrece también servicios financieros como corresponsal bancario de las entidades financieras más importantes del país, tales como Banco Caja Social, Banco Agrario, Banco de Bogotá, BBVA, WWB y Bancamía.

MovilRed está conformada por más de 90.000 puntos de venta a nivel nacional, haciendo presencia en el 84% de los municipios del país.



Esta red agrupa a las cadenas de supermercados, minimercados, tienda de barrio, droguerías y papelerías más representativas del país, estaciones de gasolina y tiendas de conveniencia entre otras.

### **3.5 Conexred frente a MovilRed**

Teniendo en cuenta el análisis de la competencia, Conexred actualmente no tiene un producto diferenciador, sin embargo se evidencio una necesidad de su cliente, el tendero, la cual está enfocada en contar con un aplicativo integrado en el que pueda hacer todas sus transacciones lo que les permitirá poder aprovechar oportunidades de venta con sus actuales y futuros clientes.

### **3.6 Sistemas de Distribución y Ventas**

Los competidores de Conexred, realizan la distribución de los productos a través de canales similares.

Según inteligencia de mercado se evidencia que su principal competidos “Movilred” cuenta con una estructura organizacional similar a la de Conexred, de hecho cuando existe fuga de talentos del equipo comercial por lo general son reclutados por la competencia, o por Conexred haciendo que se comparta las estrategias de los nuevos colaboradores en la

organización, por lo cual, las acciones tácticas están enfocadas en un alianza y relación gana-gana con los tenderos logrando la inclusión financiera de personas de la base de la pirámide.

Es por esto que Conexred en su estrategia organizacional busca incluir en su portafolio, productos diferenciadores para los canales (tenderos).

## 4. MATRICES DE EVALUACIÓN

*Ilustración 3. Matriz DOFA*



*Fuente:* Autor

### 4.1 Factores Críticos de Éxito

Partiendo de este análisis se encontró una necesidad en el mercado la cual hoy Conexred, tiene como satisfacerla y esta es a través de un producto innovador.

MI CAJA PUNTORED, es la Solución integral para la profesionalización del tendero de barrio, la cual le permitirá la administración eficiente y oportuna de su negocio a través de un Sistema POS, ofreciendo beneficios como.

- Registro de todas las ventas diarias
- Aceptación de nuevos medios de pago como tarjetas débito y crédito
- Mantenimiento de la información actualizada de clientes y proveedores
- Óptimo control de sus inventarios
- Conocer la rotación de sus productos
- Realizar pedidos y pagos en línea tanto a proveedores como a Puntored,
- Trasladar las promociones otorgadas por los proveedores a los consumidores finales
- Registro de las ventas al fiado de sus clientes frecuentes
- Conocimiento de sus ingresos y egresos,
- Registrar pagos en efectivo
- Obtener estadísticas
- Filtrar informes para conocer el comportamiento tanto de sus ventas y compras
- Novedoso portafolio de productos y servicios virtuales a sus clientes, accediendo a atractivos ingresos adicionales:
- Recargas de tiempo al aire y paquetes de todos los operadores de telefonía celular y televisión
- Servicios financieros
- Manejo de todas las loterías a nivel nacional
- Microservicios: Microseguros, pines
- Ventas de productos incluidos en catálogos Novaventa
- Todos los productos ofrecidos en sus tiendas virtuales [E-commerce]: Geelbe, QueBuena Compra, Dekosas

## **5. MAPA ESTRATÉGICO**

### **5.1 Objetivos de mercadeo**

Conexded tiene una ventaja competitiva en relación a la competencia, la cual evidenciamos no está aprovechando de manera eficiente, hoy le ofrece al mercado un producto innovador integrando y ofreciendo nuevos productos para el tendero (Canal) y otros clientes de mercado de consumo masivo, en razón a ello se quiere promover el uso del producto Mi Caja, el cual va dirigido al manejo del negocio del tendero, incrementando así las transacciones de los productos actuales de Conexred y de esta manera aumentar la cuota de participación en el mercado a través de este servicio integrado.

Según lo anterior, se evidencia una necesidad puntual de los tenderos, solo con la retroalimentación verbal del equipo comercial, por lo que desde el año 2016 se ha estructurado el producto dirigido a este segmento y que en la actualidad no se tiene en el mercado, donde solo cuenta con un DEMO del desarrollo, así:

*Ilustración 4.* DEMO del desarrollo



## 5.2 Matriz ANSOFF (Ver Anexo 1)

Según el análisis de la matriz ANSOFF, se proponen las siguientes estrategias:

**Estrategia de penetración:** La cual estará enfocada en penetrar el mercado con los productos y mercados actuales, esta estrategia se llevará acabo a través de venta cruzada, con los productos de pagos, recargas y recaudo.

Para lograr el cumplimiento de esta estrategia se realizará a través de la gestión del equipo comercial promocionando los tres productos (pagos, recargas y recaudo) a la vez, logrando así una mayor participación en el mercado.

**Estrategia de desarrollo de nuevo mercado:** Esta estrategia se desarrollará generando nuevos acuerdos con empresas de consumo masivo, ofreciendo información de comportamientos

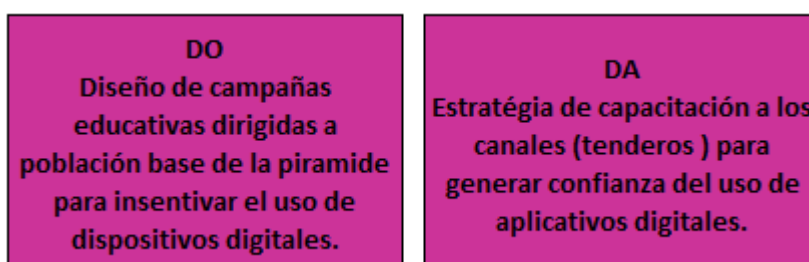
de compra en los canales de distribución actual (tenderos); información que será identificada a través del producto “Mi Caja”.

***Estrategia de nuevos productos:*** Se crearán nuevos productos en el mercado actual, con la finalidad de ser una pasarela de pagos, dicha estrategia se lograra a través del desarrollo de software de solución a necesidades propias del mercado, con la finalidad de aportar al desarrollo de la economía colombiana.

### **5.3 Estrategias del marketing:**

#### **5.3.1 Demanda Selectiva:**

La cual está determinada a partir de la matriz DOFA, partiendo de las estrategias DO y DA.



### **5.3.2 Demanda Primaria**

Mercados competitivos nuevos usos y no consumidores.

### **5.3.3 Plan de Acción**

Identificación de los tenderos ubicados en la ciudad de Bogotá que cumplan con los requerimientos establecidos por Conexred, para poderles ofrecer el producto “Mi Caja”.

## **5.4 Perfil Competitivo**

Se evidencia a través del análisis del perfil competitivo que Conexred debe enfocarse en mejorar la posición optimizar la posición.

En razón al análisis anterior Conexred, adoptará estrategias enfocadas en ventajas competitivas como el producto Mi Caja, ya que este es un producto innovador ofreciendo servicios diferenciales e innovadores para el tendero y así mismo este podrá prestar un mejor servicio al cliente final.



## 5.5 BCG Anexo 2

De acuerdo con el análisis de la matriz BCG se identificó que la estrategia a desarrollar debe ser de carácter defensivo.

De acuerdo con los productos que ofrece Conexred, estos fueron clasificados de la siguiente forma:

***Perro:*** Se puede identificar que en esta categoría se encuentra el producto de giros ya que en la actualidad presenta rentabilidad negativa, ya que el porcentaje de comisiones ofrecido a los tenderos (canales), es alta y los tenderos prefieren tranzar con la competencia ya que estos le ofrecen una tarifa más atractiva, por lo tanto, se sugiere desinvertir y analizar si es necesario sacar el producto del mercado.

***Vaca:*** La estrategia para los productos as Recargas y los pagos es mantenerse en el mercado ya que estos generan una rentabilidad alta con una inversión baja, generando un flujo neto de fondos.

***Estrella:*** Es el producto Pagos, ya que este genera alta rentabilidad y ha requerido una alta inversión alta en su logística.

***Interrogante:*** El producto Micaja, ha requerido alta inversión en su desarrollo tecnológico, la estrategia es llevar el producto a que crezca y se posicione en el mercado; es

importante desarrollar el producto de manera eficiente y eficaz para que este se convierta en un producto estrella, evitando de esta manera volverse un producto perro, en esta estrategia la inversión requerida es muy alta y al inicio la rentabilidad puede llegar a ser nula o negativa.

## **5.6 Plan de acción**

### **5.6.1 Actividades**

De acuerdo con las estrategias definidas y según el análisis realizado de los productos actuales de Conexred y la competencia, se identificó la necesidad de impulsar el producto Micaja, dirigido al canal tendero que actualmente se tiene para llegar al cliente final.

Por lo tanto, se sugiere realizar las siguientes actividades:

- Diseño de estrategias de comunicación enfocadas en el lanzamiento del producto Mi caja.
- Capacitar a los tenderos para generar confianza en el uso de aplicativos digitales como Mi caja.
- Integrar a los tenderos en un programa de fidelización.

### **5.6.2 Presupuesto:**

Partiendo que Conxred, para llevar a cabo el proyecto Mi Caja, realizó un inversión inicial de \$200.000.000, la cual estimo recuperar en 1 año, en razón a ello se estructuro la información financiera para llevar a cabo las estrategias planteadas en esta investigación, sin embargo se considera se debe tener en cuenta, gastos adicionales contemplados en el pan de medios.

## **6. PROPUESTA DE VALOR**

### **6.1 Enunciado de posicionamiento**

Esta estrategia está enfocada en entregar al tendero el producto Mi Caja el cual está compuesto por: Una Tablet, un lector de código de barras, una cajonera de dinero, huellero, datafono y terminales de venta web, adicionalmente a esto se sugiere que los tenderos cuenten con el servicio de soporte especializado que guíe el proceso desde su vinculación, capacitación y retención del producto Micaja, garantizando así, el proceso de aprendizaje y para ello contará con diferentes herramientas interactivas como son el uso de videos, volantes, aplicación de pruebas de conocimiento, con la finalidad de garantizar un buen uso del aplicativo Micaja.

### **6.2 Producto ofrecido**

Es la solución integral para la profesionalización integral del tendero de barrio que permitirá la administración eficiente y oportuna de su negocio a través de un sistema integrado de los servicios principales que le ofrecerá Conexred a través de Mi Caja los cuales son, internet, cupo de crédito hasta por \$5.000.000, para pago a proveedores, acceso a múltiples negocios transaccionales que le harán aumentar los negocios del tendero, plan de asistencia con cubrimiento para el tendero y su familia, mantenimiento y soporte mensual, licencia para acceder a múltiples aplicaciones y así lograr el control de sus inventarios, el fiado y las ganancias del negocio.

### **6.3 Factor diferenciador**

En el mercado no se encuentra un producto igual Mi Caja, por lo tanto, este es un factor diferencial para el mercado objetivo, convirtiéndose en una alternativa de solución a las diferentes necesidades del tendero y de esta forma generar mayor tráfico en las tiendas, logrando satisfacer las necesidades del cliente final.

Una vez el cliente de Puntored se encuentre interesado en adquirir el dispositivo Mi Caja, presentaremos al cliente a una entidad financiera especialista en microcréditos, para la evaluación y acceso al crédito de libre inversión, donde nuestro cliente obtiene la financiación necesaria para financiar la compra del dispositivo, esto el caso que no pueda hacer el pago en efectivo, el crédito de financiación será ajustado a los ingresos del tendero.

### **6.4 Capacitación**

El gestor comercial será el responsable de garantizar que el tendero cuente con la capacitación adecuada de los aplicativos y uso de “Mi Caja”.

Para garantizar y reforzar el proceso de aprendizaje el tendero se ofrecerá capacitación virtual sobre aspectos operativos, seguridad transaccional y riesgos de fraude presentados con tarjetas.

También a través del equipo de servicio al cliente los tenderos contarán con asesorías, soporte especializado y oportuno con la finalidad de guiarle en los procesos de uso del aplicativo.

Se realizará un acompañamiento personalizado en el proceso de aprendizaje para garantizar que la información haya quedado clara y de esta manera pueda ejercitar la usabilidad del producto Mi Caj.

Como refuerzo a este proceso se proporcionará al tendero herramientas interactivas como manual de usuario, videos, volantes, pruebas de conocimiento, procesos de capacitación de seguimiento, entre otras, para que el cliente se adapte a la tecnología en el menor tiempo.

## **6.5 Logística y Distribución**

**Canal:** El tendero interesado en Mi Caja podrá adquirir el producto exclusivamente a través de Conexred, mediante la página web, gestores comerciales que visitan las tiendas, llamando al área de servicio al cliente, correo electrónico y la visita de los puntos abiertos al público que tiene Conexred.

## **6.6 Estrategias de Distribución**

Considerando que Conexred tiene un canal definido “tenderos” a través de los gestores comerciales se llegara directamente a ellos con la finalidad de mostrar las ventajas y beneficios que ofrece el producto Mi Caja. Ventajas que están enfocadas en el control efectivo del negocio del tendero permitiéndole mayor rentabilidad, a través del uso de herramientas digitales.

## 7. PLAN DE MEDIOS

Con la finalidad de mostrar las ventajas y beneficios de manera directa que ofrece el producto Mi Caja, el plan de comunicación se realizará así:

- Videos Explicativos:
  - Beneficios de Mi Caja Puntored.
  - Tendero usando las aplicaciones de Mi Caja: recargas, recaudos, giros, pagos, módulo de inventarios, registro del fiado, ventas y cierre de caja.
- Material POP:
  - Pendones en las tiendas.
  - Volantes publicitarios.
- Internet:
  - Presencia en la página web: [www.puntored.co](http://www.puntored.co)
  - Portales corporativos de las otras empresas del grupo de accionistas.
  - Creación de un website propio para Mi Caja.
  - Youtube



- SMS y Mailing

Campanas con mensajes de texto y mail para incentivar el uso de Mi Caja, apoyándonos con la base de clientes, con la que actualmente cuenta Conexred.

- Programa de fidelización:

Este programa consiste en la acumulación de puntos (economía de fichas) con el objetivo de fidelizar a los tenderos que cuentan con el producto Mi Caja y estará enfocado en incentivar y reconocer a los que logren mayor transaccionalidad.

## **7.1 Fuerza de venta**

Para posicionar de forma adecuada el producto Mi Caja nos apoyaremos con el equipo actual que cuenta la Compañía, tomando el rol que desempeñan los Gestores Comerciales, ya que ellos tienen funciones de vinculación, capacitación y servicio posventa, garantizando la fidelización y satisfacción de los tenderos a través de un servicio óptimo.

## **7.2 Plan de ventas**

Las ventas se realizarán a través de la estrategia de penetración de mercado, después de seleccionar el segmento objetivo, que para este caso son las localidades de Engativá y Barrios Unidos se capacitaran y sensibilizaran a los tenderos de la importancia del uso adecuado de los dispositivos, logrando la transaccionalidad deseada.

## **7.3 Incentivos**

Para alinear al equipo comercial con la estrategia de vinculación de clientes (tenderos) del producto Mi Caja; si cumplen con el objetivo anual, que corresponde a la vinculación de 180 clientes se hará la entrega de un bono por la suma de \$600.000.

Al mejor gestor comercial integral se le entregará una comisión mensual de \$150.000.

[illegible]

## **9. RESULTADOS EN TERMINOS MONETARIOS INDICADORES DE MEDICION**

De acuerdo con el presupuesto realizado y teniendo en cuenta los resultados económicos se proyecta tener los siguientes indicadores para el quinto año así:

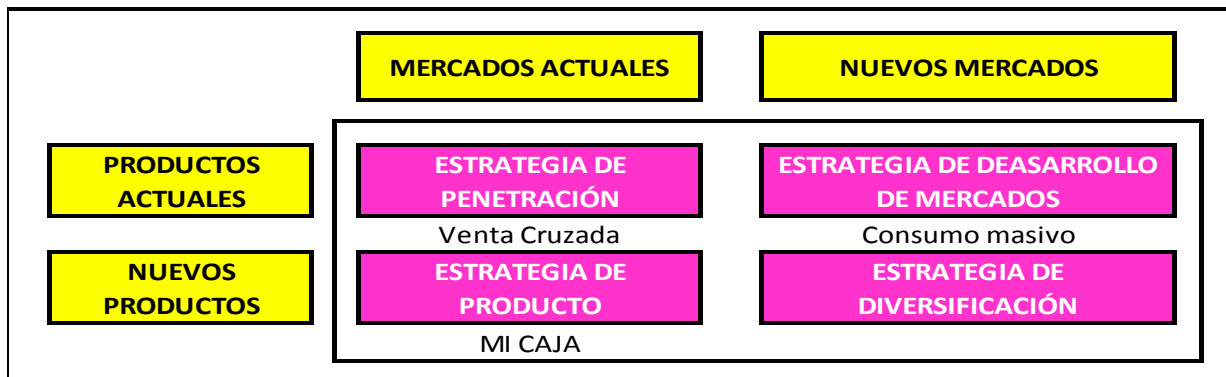
- Un margen neto que estabilicen un 30% sobre los resultados de la compañía.
- ROA estabilizado en 101.8%
- ROE, estabilizado en 163.8%

## BIBLIOGRAFÍA

- Azevedo, V., Baigun, A., Buendia, C., Duke, P., G., D., & Montoya, M. (2015). *BID*. Obtenido de Un mercado creciente de US\$750 mil millones:  
[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un\\_Mercado\\_Creciente\\_de\\_US\\$24750\\_mil\\_millones.pdf?sequence=7](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un_Mercado_Creciente_de_US$24750_mil_millones.pdf?sequence=7)
- Fintec. (mayo de 2017). *Propuesta para la aceleración del Ecosistema de pagos digitales de Colombia*. Obtenido de Mesa de Medios de pagos y canales Electrónicos. Subcomisión Fintech - Unidad de Regulación financiera - MinHacienda:  
[https://daks2k3a4ib2z.cloudfront.net/58c5a277ec78f2172ff6a57a/5938038e6523ca70e6d7196f\\_documentos%20pagos%20digitales.pdf](https://daks2k3a4ib2z.cloudfront.net/58c5a277ec78f2172ff6a57a/5938038e6523ca70e6d7196f_documentos%20pagos%20digitales.pdf)
- MinComercio. (2017). *Tenencia de smartphones aumentó 50% en Colombia en el 2016* . Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-51641.html>

## ANEXOS

### Anexo A. ANSOFF



*Fuente:* Elaboración propia del estudiante

*Anexo B.* Matriz ventaja competitiva

MATRIZ DE VENTAJA COMPETITIVA					
PRINCIPAL DESVENTAJA	GRAN DESVENTAJA	DESVENTAJA	VENTAJA	GRAN DESVENTAJA	PRINCIPAL DESVENTAJA
0	20	40	60	80	100
FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA			PUNTUACIONES DEL ATRACTIVO	IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTUACIONES DEL ATRACTIVO DEL MERCADO
<b>VENTAJAS EN LA DIFERENCIACIÓN</b>					
CALIDAD DEL PRODUCTO			80	40	32
CALIDAD DE LOS SERVICIOS			70	40	28
IMAGEN DE MARCA			40	20	8
PUNTUACIÓN TOTAL PARA LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA DIFERENCIACIÓN					68
X IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA DIFERENCIACIÓN				50%	34
<b>VENTAJAS EN LOS COSTOS</b>					
COSTOS UNITARIOS			60	50	30
COSTOS DE TRANSACCION			30	30	9
GASTOS DE MARKETING			60	20	12
PUNTUACIÓN TOTAL DE LAS VENTAJAS EN LOS COSTOS					51
X IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS VENTAJAS DE LOS COSTOS				30%	15.3
<b>VENTAJAS DE MARKETING</b>					
CUOTA DE MERCADO			40	20	8
NOTORIEDAD DE LA MARCA			30	30	9
DISTRIBUCIÓN			50	50	25
PUNTUACIÓN TOTAL DE LAS VENTAJAS DE MARKETING					42
X IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS VENTAJAS DE MARKETING				20%	8.4
INDICE CDE VENTAJAS COMPETITIVAS				57.7	

Elaboración propia del estudiante

Anexo C. Matriz atractivo del mercado

ATRACTIVO DEL MERCADO					
MUY POCO ATRACTIVO	BASTANTE POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	ALGO ATRACTIVO	BASTANTE ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
0	20	40	60	80	100
<b>ATRACTIVO DE UN MERCADO</b>			<b>PUNTUACIONES DEL ATRACTIVO</b>	<b>IMPORTANCIA RELATIVA</b>	<b>PUNTUACIONES DEL ATRACTIVO DEL MERCADO</b>
TAMAÑO DEL MERCADO			40	30	12
RITMO DE CRECIMIENTO			60	60	36
PODER DE COMPRA DEL CLIENTE			30	10	3
PUNTUACIÓN TOTAL PARA LAS FUERZAS DEL MERCADO					51
X IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS FUERZAS DEL MERCADO				30%	15.3
<b>INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA</b>			<b>PUNTUACIONES DEL ATRACTIVO</b>	<b>IMPORTANCIA RELATIVA</b>	<b>PUNTUACIONES DEL ATRACTIVO DEL MERCADO</b>
RIVALIDAD DE PRECIOS			30	20	6
FACILIDAD DE ENTRADA			80	70	56
SUSTITUTOS			50	10	5
PUNTUACIÓN DE LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA					74
X IMPORTANCIA RELATIVA DE LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA				30%	22.2
<b>ACCESIBILIDAD DEL MERCADO</b>			<b>PUNTUACIONES DEL ATRACTIVO</b>	<b>IMPORTANCIA RELATIVA</b>	<b>PUNTUACIONES DEL ATRACTIVO DEL MERCADO</b>
CONOCIMIENTO DE LOS CUENTES			80	60	48
ACCESIBILIDAD DE LOS CANALES			409	20	6
EQUIPO COMERCIAL			60	20	12
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA ACCESIBILIDAD DEL MERCADO					66
X IMPORTANCIA RELATIVA DE LA ACCESIBILIDAD DEL MERCADO				40%	26.4
<b>INDICE DE ATRACTIVO DE MERCADO</b>				<b>63.9</b>	

Elaboración propia del estudiante.



**Anexo D. BCG**

<b>BCG</b>	
<b>ESTRELLA</b>	<b>?</b>
<b>PAGOS</b>	<b>Mi CAJA</b>
<b>VACA</b>	<b>PERRO</b>
<b>RECARGAS, PAGOS</b>	<b>GIROS</b>